

Demotivation von Mitarbeitern - Anmerkungen zu einem Missverständnis

In zahllosen Führungstrainings besteht für Teilnehmer Bedarf, etwas über Motivation zu lernen. Dahinter steckt nicht selten eine gewisse Hilflosigkeit. Führungskräfte werden wohl von ihrer betrieblichen Umwelt aufgefordert, für die Motivation der Mannschaft zu sorgen, ohne dass ihnen jemand Lösungshilfen für das bekannte Problem anbietet.

Nicht anders geht es so manchem Seminarleiter, der vom Personalentwickler des Kunden den Auftrag erhält, die Lösung des Motivationsproblems im nächsten Training zu lehren. Mich befällt dann gerne die Lust, eine tiefer gehende Grundsatzdiskussion zum Thema zu führen. Diverse Unbedarftheiten/Vorurteile kommen recht bald an die Oberfläche des Betrachtungsgegenstandes.

Ratlose Seminarteilnehmer, denen ich empfehle, solche Diskussionen mit Vorgesetzten zu führen, meinen deren meist ausweichende bis diffamierende Reaktionen bereits zu kennen: Wenn sie nicht selber wüssten, wie das ginge, dann seien sie wohl fehl am Platze. Andere würden das doch auch können oder sie benötigten wohl dringend ein Führungstraining.

Die Vermutung ist begründet, dass viele über Motivation sprechen, aber nur wenige begreifen, was hinter dem Phänomen mangelnder Motivation von Mitarbeitern zu sehen und zu suchen ist. Das Problem ist also real, die Lösung scheinbar kompliziert. Meine Eröffnungsfrage lautet hier wie in meinen Seminaren:

Was motiviert Sie zur Leistung?

Der Katalog der Antworten meiner Semianrteilnehmer besteht aus 10-15 Aspekten, die sich in jeder Veranstaltung mit großer Gewissheit wiederholen:

- gerechte Behandlung
 - wissen, woran man ist
 - eine herausfordernde, selbst gewählte, interessante Aufgabe
 - lösbare Aufgaben/erreichbare Ziele
 - (Mit-) Entscheidungsrechte/Einfluss
 - ein nettes Team
 - eine angenehme Arbeitsatmosphäre
 - Vorgesetzte, die hinter einem stehen
 - Anerkennung
 - Wertschätzung
 - Gestaltungsfreiräume
- usw.....

Die zu ziehende Schlussfolgerung ist banal: Wer in seinem Einflussbereich von der Erkenntnis geleitet ist, dass das, was einem selber gut tut, wohl

auch bei anderen seine Wirkung nicht verfehlt, ist auf dem richtigen Weg.

Der Faktor "Geld" wird bei der oben gestellten Frage übrigens nicht selten schlicht vergessen. Wie könnte es auch anders sein, denn "Geld" ist zwar das Tauschmittel, welches uns den Zugang zu diversen Möglichkeiten bietet, aber die eigentlichen Motivatoren haben mit diesem Zahlungsmittel wenig bis nichts zu tun. Oder anders: Wer an extrinsisch wirksame Anreizmittel glaubt, wird deren kurzfristige Wirksamkeit bald erfahren... Geld ist Mittel zum Zweck, aber da wir auf der Maslowschen Bedürfnispyramide weit fortgeschritten sind, scheint dieses zweckgebundene Mittel nicht so erheblich zu sein, wie manche glauben machen möchten.

Sie zweifeln? Dann wäre die logische Konsequenz, demotivierte Mitarbeiter hinreichend "mit Geld zu füttern" und das Problem wäre erledigt. Daran glauben Sie und ich allerdings nicht. Kann es denn sein, dass der Einsatz einiger Instrumente bereits so funktional wirkt, dass wir DAS PROBLEM dieser Zeit damit erledigen? Mitnichten! Denn wirklich verstanden wird eher nicht, warum so viele Menschen lieber heute als morgen das notwendige Übel des Gelderwerbs gegen etwas anderes eintauschen wollten, hätten sie nur die Gelegenheit dazu. Schauten wir uns mit größtmöglicher Offenheit an, was Menschen wirklich wollen, so würden wir eine andere Arbeitswirklichkeit schaffen oder die Diskussion um die mangelnde Motivation von Beschäftigten klugerweise nicht mehr führen.

Einen Arbeitsplatz, den ich selber gestalte, an dem ich Aufgaben vorfinde, die ich mir selber ausgesucht habe, die mir erstrebenswert erscheinen und Ziele, die machbar sind, gemeinsam mit Menschen, deren Nähe ich bewusst suche, ein Team, das nicht von Missgunst, sondern von wohlwollendem Hand-in-Hand-arbeiten getrieben ist, ein Arbeitsplatz der mir nicht nur hilft, mein materielles Überleben zu sichern, an dem ich darüberhinaus auch gerne bin, weil er mir Sinn-Zusammenhänge vermittelt...: Ist dies nicht alles eine illusorische, den Wirklichkeiten und Notwendigkeiten zuwiderlaufende Phantasterei? Kann Arbeit jemals ein Wunschkonzert sein? "Wohlfühlen" hat mit Arbeit und Arbeitsatmosphäre nichts zu tun?

Man mag die politische Dimension solcher Diskussion spüren. Ich allerdings meine, das Systemfragen nicht wirklich weiterhelfen, weil sie außer Acht lassen, dass der Nutzen des Einen nicht zwangsläufig zum Schaden des Anderen werden muss. Oder anders gesagt: Es bedarf keines Systemwechsels, um das Problem der Demotivation zu verstehen. Im übrigen lässt sich leicht feststellen, dass innerhalb des hierarchisierten Wirtschaftssystems nicht alle Mitglieder unter Motivationsproblemen leiden. Je weiter wir in die Spitze der jeweiligen Hierarchien vorstoßen, desto eher verflüchtigt sich das Thema, inklusive des Phänomens der Demotivation. Die Erklärung ist denkbar einfach: Dort ist (in Teilen) verwirklicht, was weiter unten fehlt: Der sinnvolle Zusammenhang, Beteiligung an Entscheidungsprozessen, das Wissen, warum ich was tue und welches mein frei gewählter Beitrag zum Ganzen ist.

Der zwischenzeitlich emeritierte Prof. B. Sievers (Wuppertal), bei dem ich einst Assistent am Lehrstuhl für Organisationsentwicklung war, brachte es einmal auf den Punkt: "Als wir den Sinn unserer Arbeit verloren, begannen

wir von Motivation zu reden.“ Denn so alt ist das Problem noch nicht: Es hielt zeitgleich mit der Industrialisierung und Arbeitsteilung Einzug in unsere Gedanken und unsere Psyche. Und da viele immer noch nicht verstehen, dass uns der Sinn unserer Arbeit augenscheinlich abhanden gekommen ist, sind sie auf der Suche nach Techniken, die das Problem beseitigen helfen. Sprenger (Mythos Motivation, Seite 50) bietet deshalb ironisch eine “Grammatik der Ver-führung” in Form der “fünf großen B” an: Bedrohen-Bestrafen-Bestechen-Belohnen-Belobigen. So landen wir bei Manipulationsstrategien. Allerdings haben diese ähnlich kurze Beine wie andere Lügen....

Sie meinen hier wird übertrieben? Gestatten Sie mir einen Ausflug in die Welt des Sports, die ja längst ähnlichen Marktmechanismen unterliegt, wie herkömmliche Wirtschaftsunternehmen. Im Frühjahr 2011 lässt sich die Gratwanderung zwischen Motivation und Manipulation und die damit einhergehenden Missverständnisse anhand des Trainerkarussells in der Fußball Bundesliga beobachten. Zeitgleich wechseln/werden gewechselt die Herren: Armin Veh, Felix Magath, Christoph Daum, Jupp Heynckes, Michael Skibbe, Ralf Rangnick, Pierre Littbarski, Luis van Gaal, Robin Dutt...usw. Unternehmen mit viel Geld und wenig Erfolg (manchmal auch wenig Geld und wenig Erfolg, aber immer großer Hoffnung) suchen nach Schuldigen und anschließend nach neuen Hoffnungsträgern, die dann nach kurzer Zeit wieder wegen Erfolglosigkeit mit viel Geld ausgetauscht werden. Aber welcher der genannten Trainer steht eigentlich für was?

Es lässt sich belegen, dass die Herren Hitzfeld, Klopp, Heynckes, Dutt, Schaaf für ein anderes Modell der Führung stehen als etwa Daum, Magath oder Labbadia. In der Sonntags-FAZ vom 13.03.2011 titelte diese Zeitung: “Das Ende der Leitwölfe” und zitierte Jürgen Klopp (als er im Januar 2010 mit Borussia Dortmund Tabellenfünfter war): “Ohne uns die Schulter wund zu klopfen, muss man schon festhalten, dass Sportdirektor Zorc, Aki Watzke und ich in einer großartigen Atmosphäre arbeiten. Der Respekt voreinander ist riesengroß. Niemand glaubt, dass ich die falschen Maßnahmen ergreife, niemand glaubt, dass unser Trainer nicht gut genug sei, niemand glaubt, dass der Umgang mit der Mannschaft zu weich wäre. Wir alle haben uns mit Haut und Haaren auf diese Situation eingelassen und wollen erfolgreich sein. Und zwar hier und jetzt und nicht erst in fünf, sechs Jahren.”

Ich bin mir sicher: Die Beispiele aus dem Bereich des Sports verdeutlichen unterschiedliche Führungs- und Glaubensmodelle, entsprechende Beispiele aus der restlichen, traditionellen Wirtschaftswelt sind bald gefunden. Nicht der Messias wird's richten, sondern das feine Geflecht gemeinsamer Werte, Rücksichtnahme, Wertschätzung jeden einzelnen Mitglieds der eingeschworenen Gemeinschaft. Während die einen auf Hierarchie, Leitwölfe, tradierte Führung setzen, gehen andere den Weg der wirklichen Gemeinschaft, “Freunde müsst ihr sein”, geteiltes Miteinander, auch in schlechten Zeiten.....

Es handelt sich eben nicht um eine Glaubenssache, sondern um beobachtbare Tatsachen: Dort wo Corporate Culture/Corporate Identity nicht nur in guten Zeiten von Vorständen vorgeplappert, sondern von der gesamten Mannschaft kontinuierlich gelebt wird, lässt es sich nicht nur besser leben;

dort ist man auch erfolgreicher im Sinne klassischer Unternehmensziele. Es ist nicht einmal ein Wunder: Wissen wir nicht alle, dass die Arbeit, die wir in einem uns gemäßen Umfeld gerne tun, auch gut und besser getan ist als jene, die wir unfreiwillig und unter Zwang tun?

Wenn Sie glauben, dass meine Beispiele aus eher kleinen, feinen Gebilden stammen, die darüberhinaus auch noch über große Mittel verfügen, so kann ich nur erwidern, das es sich auch in großen Unternehmen lohnen wird, die Veränderung zunächst in den Köpfen der Entscheider zu bewerkstelligen, um dann peu à peu mit kleinen Maßnahmen in Teilbereichen der Organisation zu starten. Ein kleines, weiteres Beispiel: In einem Produktionsbetrieb überließ der Leiter das leidige Thema der Urlaubsplanung nach meinem Vorschlag den Mitarbeitern. Er hatte lediglich die Funktion der Vorab-Festlegung notwendiger, einzuhaltender Rahmenbedingungen. Die Mitarbeiter entwickelten ein ihnen gemäßes, sinnvolles Urlaubs- und Vertretungssystem und der jahrelange Ärger um dieses Thema war Vergangenheit. Es gäbe zahllose Beispiele mehr. Augenscheinlich hat Sprenger recht, wenn er meint: "Alles was Menschen wollen, ist wählen dürfen".

Man sollte - wie die zitierte FAZ - meinen, dass autoritäre Führungsstrukturen, für die ein Felix Magath ähnlich wie ein Christoph Daum stehen, wegen der sich häufenden Belege längst Auslaufmodelle sind. Dennoch finden sich immer noch reichlich Wirtschaftslenker mit extrem autoritärem Gehabe, die bei der üblichen, oberflächlichen Betrachtung erfolgreich zu sein scheinen. Die Nebenkosten solcher Führungsmodelle, die sich in entsprechenden Kurzlebigkeiten ausdrücken, wollen augenscheinlich nicht wirklich in die Köpfe von Entscheidern. Noch einmal die FAZ: "Die soziale Inkompetenz, die ihm (F. Magath; Anm. d. Autors) vorgeworfen wird, gehört zum System. Sie ist das Gegenteil von emotionalem Führen und Nachhaltigkeit. Spieler werden ausgequetscht und verbrannt, immer neue Spieler müssen das System am Leben halten. Manchmal aber erwischt es auch den Leitwolf." Mir ist es ein Rätsel, wie die Öffentlichkeit auf die Magaths und Daums dieser Welt immer wieder hereinfallen kann.

Ich frage mich, wie erfolgreich Unternehmen sein könnten, würden sie dem untergeordneten Personal andere Arbeitsbedingungen bieten. Demotivierte Mitarbeiter fristen ein menschenunwürdiges Dasein. Deshalb sollte man sie im Zweifel eher an die frische Luft setzen, als sie mit manipulativen Strategien dazu verführen zu wollen, Dinge zu tun, die sie freiwillig und aus eigenem Entschluss nicht gewillt sind zu tun. Wollen Sie schnelle Erfolge, Zahlen-Daten-Fakten, überwiegend von Aktionären und Interessengruppen vorgegebene, primär wirtschaftliche Unternehmensziele, ein Gegeneinander ("Konkurrenz belebt das Geschäft"), bei dem "Wohlfühlen" kein Kriterium ist etc..? Dann etablieren sie zwangsläufig ein unteroptimales System von abhängig Beschäftigten, die ihre Meinung für sich behalten, die lieber an anderen Orten wären, als an gerade diesem. So säen sie Missgunst, Feindschaft, Opposition und Desinteresse. Oder wollen Sie Mitdenker, kritische Opposition, Gestalter, Mitentscheider, Kämpfer, die im Zweifel auch dann noch bereit sind zu kommen und Leistung zu erbringen, wenn sie es aus materiellen Gründen nicht mehr tun müssten?

Wir benötigen nicht mehr Geschick beim Einsatz von Sozialtechniken,

sondern die Infragestellung der sinnentleerten Arbeitswelten. "Konkurrenz belebt das Geschäft" ist ein wahrhaft dummer Spruch. Er entzweit Menschen, wo sie zusammenarbeiten könnten, und er vernachlässigt die langfristig wirkenden Nebenkosten unseres Verhaltens. Wer in der Lage ist, menschengerechte Umgangsformen und die Vermittlung von Sinnzusammenhängen zu bewerkstelligen, wird allemal erfolgreicher sein als der autokratisch agierende, eingekaufte Manager, der im Zweifel an seinem eigenen kurzfristigen Erfolg mehr interessiert ist, als am Überleben der Organisation, die ihn eingekauft hat.

Der zu beschreitende Weg ist nicht von heute auf morgen umsetzbar, aber er kann schon morgen begonnen werden. Er geht zweifelsfrei über die Schaffung einer Gesprächs-/Kommunikationskultur, eine offene Werte-Diskussion, die nach und nach die gesamte Organisation erfasst. Ob davon die klassische Aktiengesellschaft mit anonymen, profitorientierten Aktionären und ebensolchen, eingekauften Managern zu überzeugen ist, darf man vorläufig bezweifeln.

Wer anfängt zu fragen, warum Menschen demotiviert sind, wird interessante Erfahrungen machen. Zu allererst wird er verstehen lernen, warum das Phänomen der Demotivation in den heutigen Arbeitswelten so sehr verbreitet ist. Wer beginnt, die krankmachenden Strukturen zu verändern, wird das Problem der Demotivation im Laufe der Zeit verringern, wenn nicht gänzlich verlieren.